千帆竞发
以智取胜

商业银行中间业务“破局”之道

pwc 普华永道

VISIT…

LANZAROTE Caliente.com

引言

在构建国内国际双循环新格局背景下，兼顾零售和轻型的中间业务成为商业银行的转型重点。然而，中间业务日常管理、分析预测等场景中的痛点日渐突出，监管减费让利、质价相符等服务收费要求也愈加严格，如何对外满足监管要求和市场需求，对内承接战略和管理诉求，是机遇也是挑战。普华永道建议商业银行从四个方面入手，构建中间业务管理价值图谱，并以相应的智慧管理体系作为长效机制，以此实现中间业务的突破。

01 把握中间业务发展趋势

（1）宏观环境分析

随着我国经济的转型发展，金融市场不断完善，新金融工具及非银金融机构的出现带来了金融服务的不断升级；利率市场化的推进使得商业银行净利差收窄；加之监管日趋严格，风控压力加大，商业银行难以依赖传统的资产负债业务实现业绩高速增长。同时，人工智能、云计算等新技术的发展为传统金融业务与新技术融合提供了契机，商业银行可利用大数据技术大力拓展线上业务，为客户提供存贷款业务之外的综合金融服务。低风险、低资本占用且稳定性好的中间业务已成为我国商业银行转型的重要方向。

而近年来银保监会也在不断强化对金融机构服务收费行为的监管，一方面对各类违规收费行为给予关注进行整治，如银保监会多次通报违规收费典型案例，2021年前三季度开出29张罚单，涉及质价不符、违规收费、减免执行不到位等问题；另一方面，银保监会监管制度文件不断完善，此前监管制度明确规定政府定价和政府指导价、银行机构如何收费，近日来对于市场调节价管理提出新的规范要求：

2021年11月25日银保监会发布《关于规范银行服务市场调节价管理的指导意见（征求意见稿）》，加强对服务收费内部管理、审计稽核、价格测算、定价校准、第三方机构管理等的监管，这要求商业银行需要从制度管理、流程执行、系统数据等方面进行全面优化。

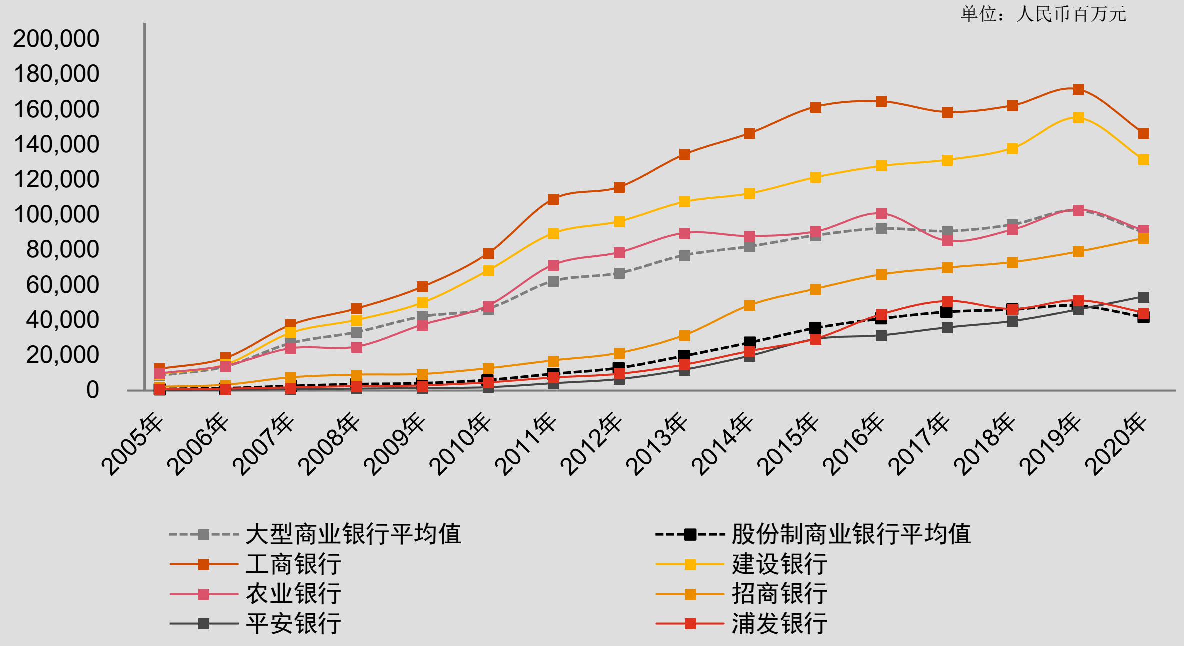
收费类型	监管文件
政府定价/政府指导价	《关于银行业金融机构免除部分服务收费的通知》
	《关于印发商业银行服务政府指导价政府定价目录的通知》
	《商业银行服务价格管理办法》
	《价格法》
	《关于整治银行业金融机构不规范经营的通知》
	《关于多措并举着力缓解企业融资成本高问题的指导意见》
	《关于进一步支持小型微型企业健康发展的意见》
	《关于降低小微企业和个体工商户支付手续费的通知》
	《关于支持商业银行进一步改进小型微型企业金融服务的补充通知》
市场调节价	《商业银行服务价格管理办法》
	《关于规范银行服务市场调节价管理的指导意见》（征求意见稿）
	《关于进一步规范信贷融资收费降低企业融资综合成本的通知》
	《关于开展银行违规涉企服务收费专项治理工作的通知》

资料来源：中国政府网，银保监会官网

（2）中间业务趋势分析

从2005年至今，我国银行业中间业务经历了高速发展阶段，中间业务收入呈明显上升趋势。大型商业银行依托强大的渠道优势在中收规模上占据着重大优势，2020年手续费及佣金收入均值超过900亿元。股份制商业银行也大力开拓多元化中间业务布局，不断提升手续费收入规模，2020年已有7家股份行手续费及佣金收入超过200亿元。

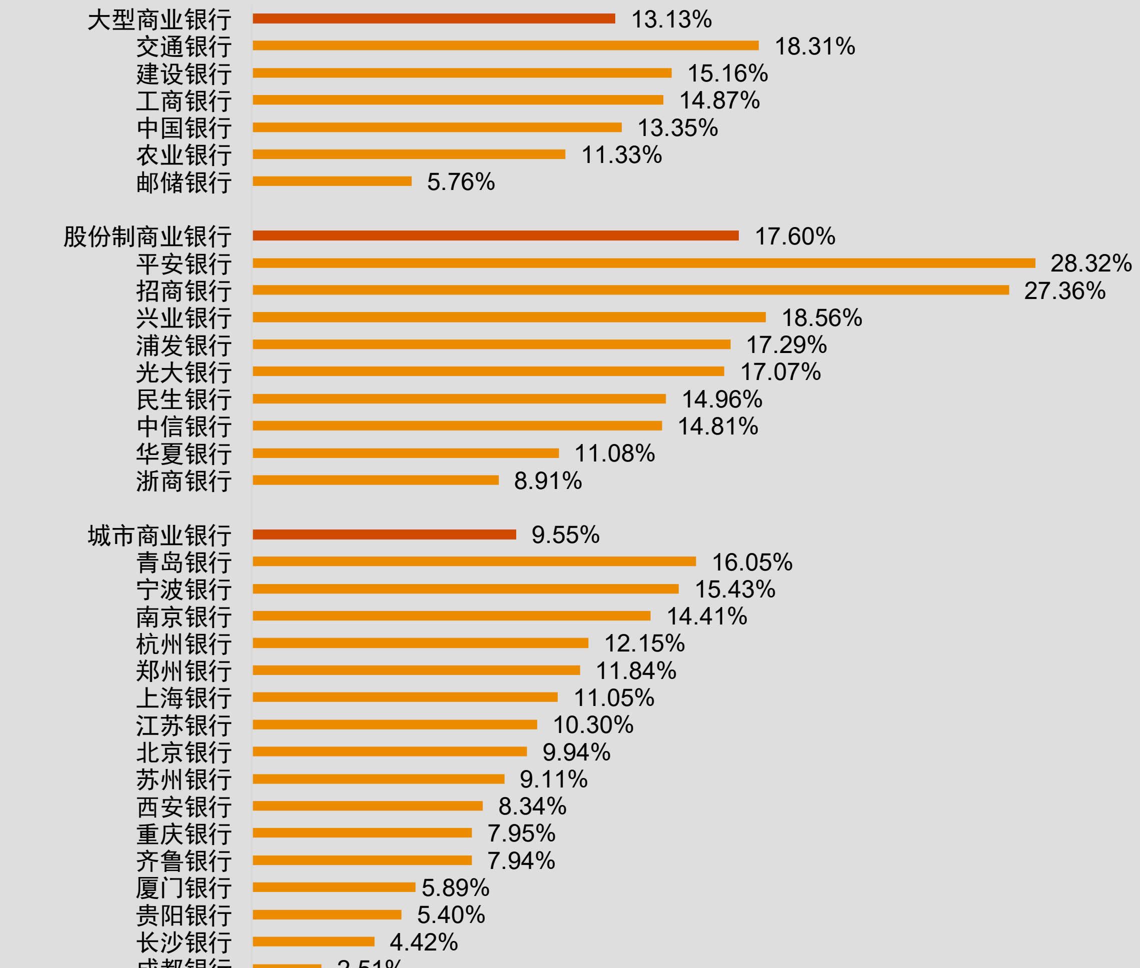
2005-2020年大型商业银行与股份制商业银行中间业务收入变化情况

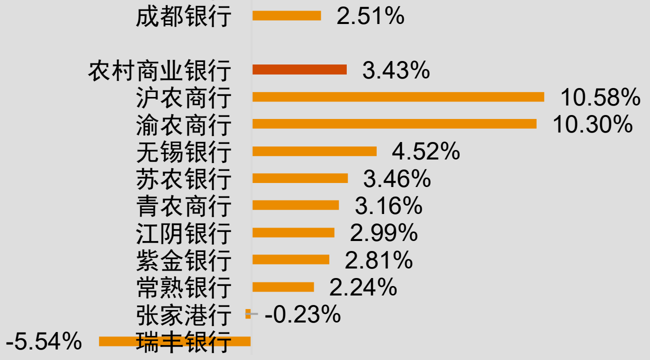


资料来源：Wind，普华永道分析

当前，中间业务收入规模与营收占比已成为衡量一家银行轻型化运营水平的重要标尺。从2020年41家上市银行的数据来看，6家大型商业银行、9家股份制商业银行、16家城市商业银行以及10家农村商业银行中间业务收入占比分别为13.13%、17.60%、9.55%和3.43%。由于业务创新模式和市场响应速度的差异，中间业务营收占比呈现出股份制商业银行高于大型商业银行、城商行高于农商行的趋势。其中，城商行之间差距较大，农商行普遍不足10%， 中间业务收入将成为地方性银行极具潜力的营收增长点。

2020年商业银行中间业务收入占比





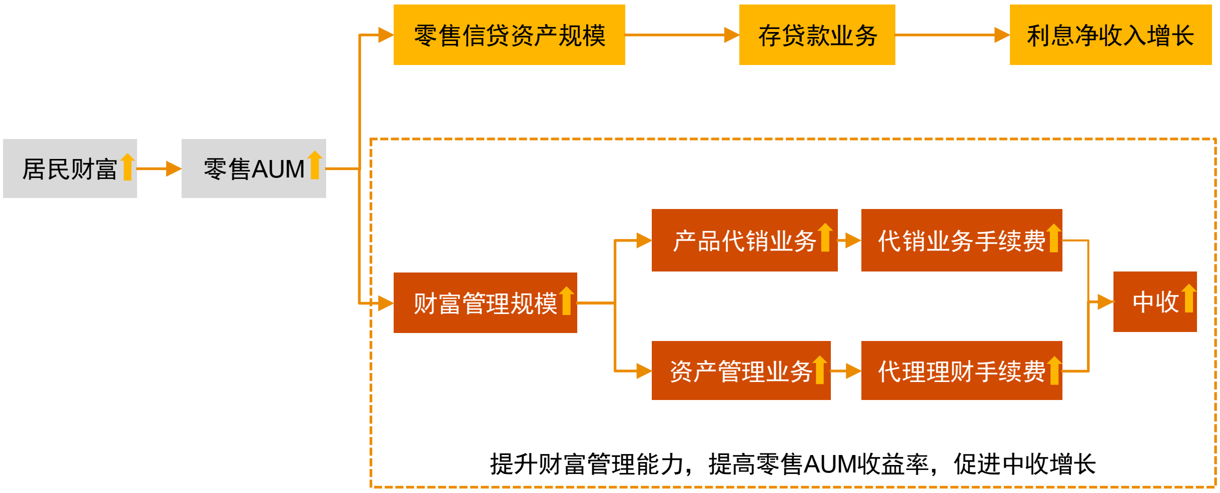
资料来源：Wind，普华永道分析

（3）中间业务未来展望

“轻型化、零售化”发展的要点：在息差不断的收窄背景下，作为银行轻资本业务的代表，中间业务不仅能减少资本消耗，还有助于提升银行盈利能力，加之中间业务较强的客户粘性，增加用户的转换成本，拓展其他业务附加值的潜在资源。因此，可持续性强、发展潜力大的中间业务成为各家银行进行轻型化转型的必经之路。

“特色化、综合化”发展的亮点：中间业务管理能力的提升是银行构建差异化能力的突破口。中间业务包括了财富业务、投行业务、托管业务、供应链金融以及支付结算等。中间业务在获客、营销、生态金融等领域的业务形态优势使得银行可根据自身不同领域的优势发挥所长，打造特色标签。尤其是对于中小银行通过自身优势发展特色中间业务，可创造新的盈利增长点。以具体的财富业务发展为例看中收如何带来更多的价值提升：

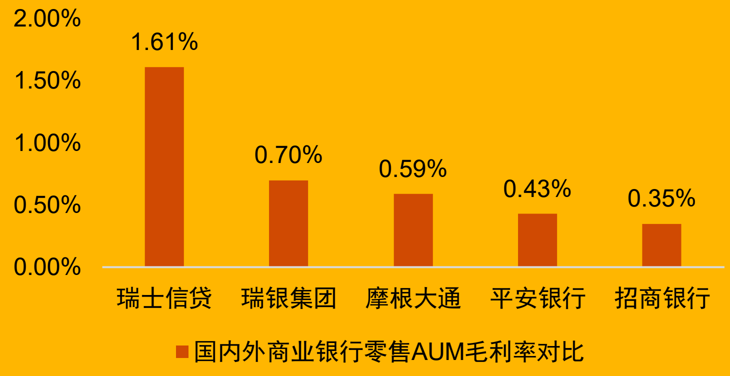
我国居民个人财富快速增长，财富管理业务将成为银行零售转型的发力点。当前我国个人金融资产约200万亿元，个人存款100万亿元，占比近半。预计到2035年，我国个人金融资产将超过600万亿元，个人存款规模可达到200万亿元，剩余的400万亿元将以金融资产形式存在，而银行所提供的产品代销与资产管理服务所带来的中间业务收入将成为其利润增长的新引擎。



但相较于不断增长的管理规模，财富管理对利润的贡献度尚有较大提升空间。对标海外银行，作为零售转型较为领先的平安银行和招商银行，其零售AUM毛利率也存在一定差距。各大行在做大零售AUM的同时，需提升主动管理能力，做大代销产品及理财产品管理规模的同时，通过提升精细化管理能力，提高AUM收益率，进一步释放财富管理业务盈利能力。

补充阅读

国内外商业银行零售AUM毛利率对比



注：零售AUM毛利率=财富管理收入/零售AUM年首尾均值

零售AUM包含零售存款、代理理财、代销基金、代销保险、代销信托及其他金融产品规模

财富管理收入包括代销手续费收入及代销除本银行理财子公司的代销理财收入。

资料来源：公司研报，普华永道分析

“数字化、一体化”发展的重点：精细化的中收管理能力和精准的服务营销策略依赖于覆盖全场景的数据基础。**监管也不断细化对于服务收费的数据披露和系统控制要求**。为了更准确、及时、全面的获取中间业务的数据指标和信息，需要优化端到端的中间业务管理全流程，实现业务和财务数据链条的全贯通。同时在中收管理优化提升的过程中，结合全行的数字化战略，不断推进业财一体化。打破部门竖井，提升数据资产价值。如此才能支持智能获客、精准营销、智能运营、智能投顾、场景金融等“数字经营”体系建设。

部分股份制银行已采取一系列提升中间业务管理能力的举措：或通过全面中间业务流程重构夯实中间业务发展基础，不断推进经营模式转型，建立中间业务数据资产，积极挖潜增收，保持非利息净收入稳健增长；或通过建立中间业务专业管理系统，统一管理标准，打通流程数据，进行中收全场景的管理分析；或以客户定价为重点，推进中间业务专业化管理建设，规范服务收费，加强过程把控，实现精准资源倾斜和业务推动等等。在一定程度上实现对中间业务的精细化管理，推动中间业务收入结构优化，丰富收入来源，提升“绿色中收”占比，逐步建立良性多元化发展格局。

02 构建中间业务管理价值图谱

行业竞争加剧，粗放型经营模式已经越来越难以适应新的经济背景下商业银行发展需求，这要求商业银行提升中间业务流程效率和资源效益。与此同时，不同层级中收管理者的管理需求也同步产生了变化：

- 战略领导层关注于“中收价值创造”，着力于定位“高收益低消耗”战略业务方向，优化中收业务结构，将管理重心转移到促进价值最大化、提升营运效能，建立战略导向的中收资源配置

- 中收管理层着眼于“中收价值守护”，实现中收业务全流程管控，提升业务效率，建立全行中收管理视图，在全行视角分析客户和产品的价值分布，更精准的衡量各维度中收价值，提升盈利能力；

- 中收执行层侧重于“中收价值发现”，致力于落地中间业务发展战略，针对业务端到管理端各环节执行效率提升策略，建立以客户为中心的精准营销策略，拓展中间业务规模，不断挖掘更多的潜在价值。

基于以上需求，银行需构建全方位多层次的中间业务管理体系，实现面向业务、价值呈现的主动管理模式。普华永道建议商业银行从四个方面入手，构建中间业务管理价值图谱：

（1）规范管理信息，夯实数据基础

建立全行统一的服务收费目录，参数化管理服务收费信息，对内统一全行收费标准，通过收费基础数据的标准化、规范化，实现业财融合、数出同源的目标，建立全行中收业务管理视图数据基础；对外一方面满足快速响应监管对于收费信息公示的要求，另一方面为前台业务营销与办理以及客户收费信息查询提供便捷的信息支持。

（2）优化营运流程，提升业务效率

通过流程线上化和管理规范化的整合，将定价测算、减免审批、市场校准、回测分析等中间业务内部营运流程标准化、精益化、自动化、智能化，缩短业务办理和管理链条，提升效率，形成有效价格管控的同时加快业务响应速度，提升客户满意度，降低操作及合规风险，同时满足监管最新要求，保证过程数据留痕、信息可追溯查询。

（3）转变管理模式，创造业务价值

依托于中间业务数据库，将管理模式由“经验说话”转变为“数据说话”，通过分析各产品、客群、渠道、机构等多维度分析，发现高效率群体，反哺业务实现精准营销、优化中收结构、提升经营效率与业务效率，实现业务价值最大化，助力“常规管理”向“价值管理”转型。

（4）深挖数据价值，提供管理抓手

除了赋能业务外，中间业务数据还为管理提供了强有力的抓手。事前通过参数化中间业务不同服务场景的计收费逻辑，进行中间业务量价预测及预算；事中根据中间业务经营过程达成，跟踪预算执行，实时反映客户产品收益和预警监控，支持业务前端及时进行拉动创收、拉动客户贡献等业务决策；事后根据中间业务经营结果达成，完成中间业务绩效考核，以及客户效益和价值评价，为下一年度的战略发展、预算预测及客户营销提供数据基础，由此形成管理闭环，真正做到数据源于业务，服务于业务，高于业务，为全行战略管理、业务管理、风险管理、运营管理等提供管理抓手。

03 建设中间业务智慧管理体系

行之有效的中间业务管理价值图谱，离不开完善的长效机制作为支撑。因此，建设中间业务的智慧管理体系尤为重要。普华永道认为，应从优化管理架构、强化管理职能、优化相关系统和完善配套体系四个维度进行努力。

（1）优化中间业务管理架构

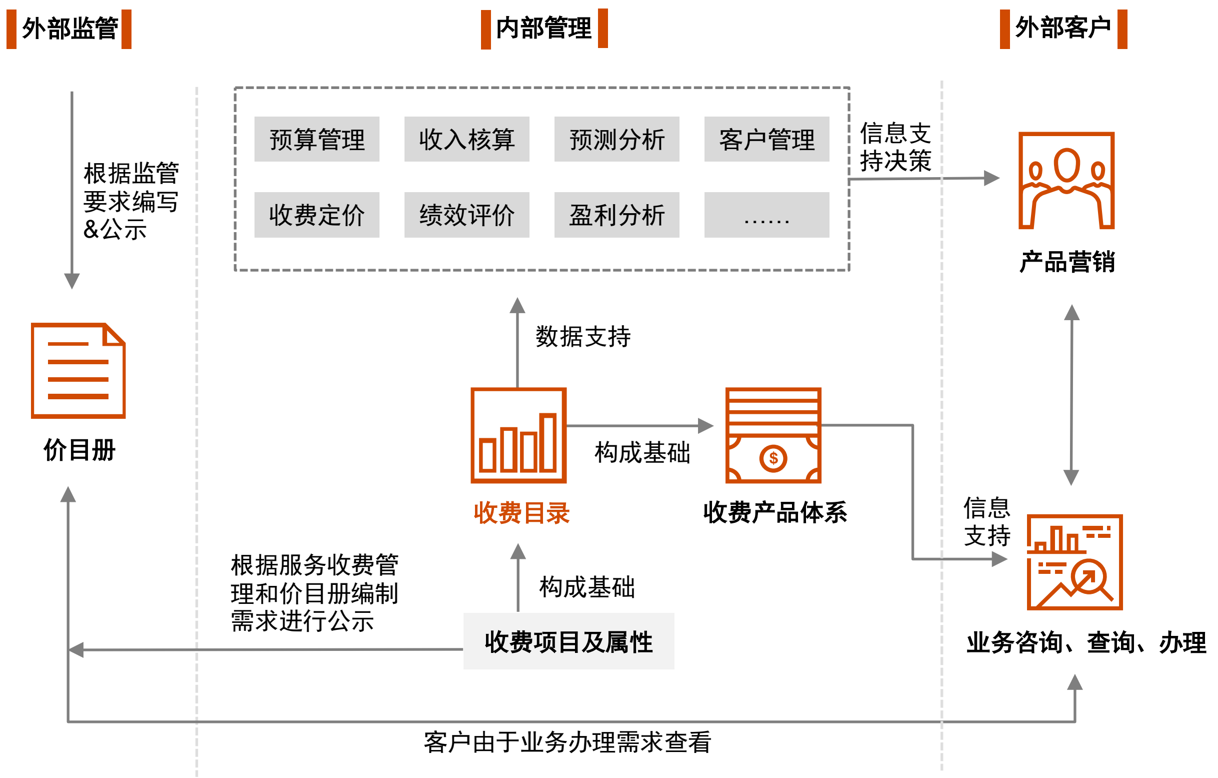
由于中间业务横跨多个业务、职能部门，强化中间业务体系化管理需要构建相应组织管理架构。通过明确中间业务主管部门的牵头作用，充分发挥其统筹科学决策、保障执行合规的职能，实现中间业务统一归口管理；同时，加强业务主管部门对服务收费项目的全生命周期流程的管控，行内各部门职能有机协同，构建中间业务从产品创设、业务执行、考核分析的闭环管理。

（2）强化中间业务管理职能

实现业务洞察，赋能业务决策，深化中收管理需要优化端到端的中间业务管理业财全流程，打通业财数据流程提升管理精细化能力。进而为银行中间业务管理提供更多前瞻性的预测和规划，更多附加值的综合分析与决策。对于中收各管理环节，优化重点各有侧重：

收费管理标准化

收费目录是商业银行金融服务收费项目的内容合集，对收费目录统筹管理是适应监管要求、满足对客服务以及内部管理需求的基础与核心。对全行服务收费项目进行统一梳理，纵向上确立与实际相适应、口径一致的收费项目分类标准，构建全行多层级的统一收费目录视图；横向上标准化定义服务收费产品基础要素，打通业务、运营、核算、考核端到端数据流，为形成完整的中间业务分析数据链提供信息基础。此外，从动态管理的角度出发，建立服务收费项目全生命周期管理机制，保障中间业务运营合规高效。



价格管理科学化

建立科学有效的服务价格体系是中间业务管理的重点内容。加强对价格的主动管理，规范标准价格定价和优惠价格申报、调整管理机制，建立总分支机构减免审批授权体系，有效控制价格风险，实现审批流程的自动化、差异化处理，提高价格管理效率，完善价格审批过程信息管理。通过跟踪客户贡献度、减免金额等费用减免信息，对实际承诺条件指标进行回测分析和评价，便于开展“一户一策”的精准营销，纵深挖掘客户价值，充分发挥收费减免对市场拓展的促进作用。

同时银行对于服务收费的减免执行和统计，践行监管“减费让利，服务实体经济发展”政策要求，彰显社会责任，更好实现经济效益和社会效益的双提升。

管理目标 **实现价格全流程管理**

管理手段

开展主动价格管理

- 建立定价模型，使产品定价有据可循
- 主动管理价目册信息，保证价目册的准确性、及时性和合规性
- 依据减免回测分析结果及时更新客户价格减免策略

加强价格执行过程管控

- 根据业务发展需求和机构管控重点，科学设计差异化维度的减免审批授权体系，确定最优价格的执行
- 对减免审批流程进行线上化改造，支持移动端审批，提高审批的时效性

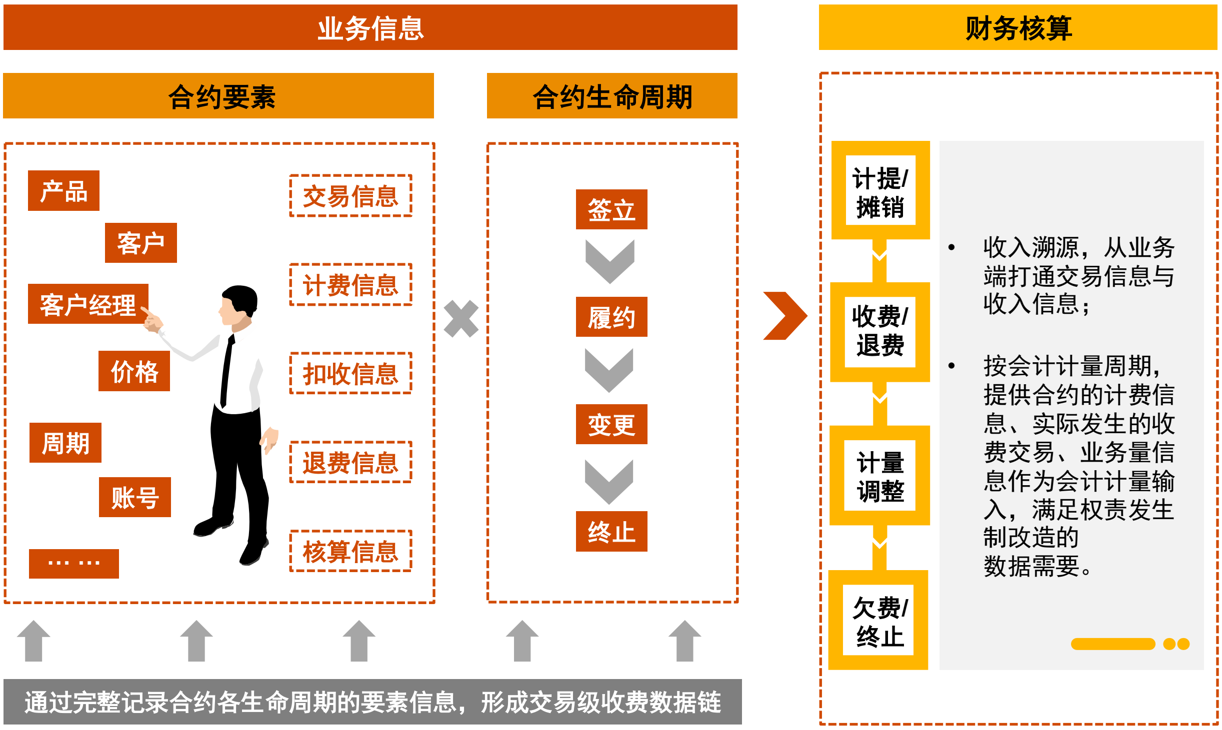
减免分析和回测评价

- 系统记录价格公示、审批、执行全流程关键信息，通过回测与后评价机制，多维度评估价格执行影响与绩效，辅助产品与定价决策
- 支持减费让利灵活报表的生成，响应监管要求，优化价格督导

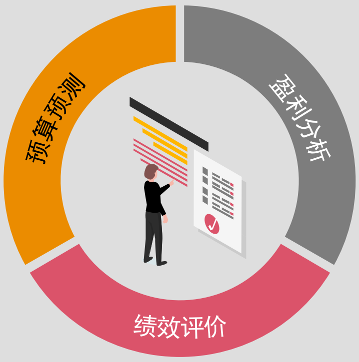
收入核算规范化

提升账务处理流程标准化程度，提升计量精确度，支持预测及预算。通过规范全行中间业务合约要素模型、定义收费合约数据标准、标准化核算流程，完善中间业务的收费证据链，支持中间业务财务精细化管理。

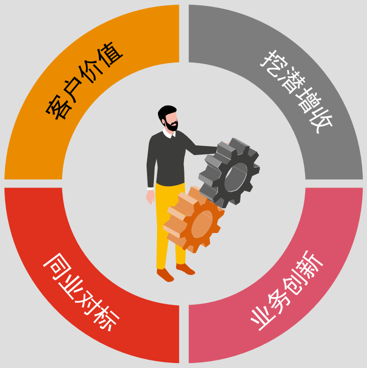
按照收入准则要求，落实权责发生制核算，真实地反映中间业务执行情况，提升核算的完整性和准确性，更好地提升对应收账款的管理能力，挖潜增收。



决策分析场景化



管理应用场景



业务应用场景

监管应用场景

搭建以中收管理为视角，面向业务、财务、合规管理的全场景经营分析和决策支持体系。通过中间业务多维盈利性分析、业务规模及发展趋势分析、监管合规指标监控等分析场景，以财务大数据中心为基础，充分发挥业务合伙人角色，为业务部门提供前瞻性业务预测，实时跟进并完成与预算预测的差异分析，快速支持监管报送数据的获取，并能够日常监控中间业务服务收费的合规性，赋能业务推动全行战略稳步落地。同时，完善的中收指标可支持客户经理等维度的收入考核，为激励客户经理带来显著效果；亦可支持各类效率、效益等复合指标的分析，助力业务开展各维度效率及效益分析，引导业务向更高收益的产品、客群发展，实现精准营销，实现提高AUM毛利率等效益、效率指标的营运结果。

总体战略

管理要素

分析指标

- 规模指标
- 效率指标
- 效益指标

分析维度

- 机构维度
- 条线维度
- 客群维度
- 产品维度
- 渠道维度

…

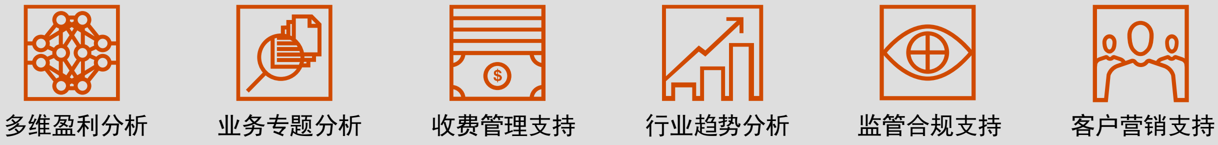
分析方法

- 比预算
- 比历史
- 比全行平均
- 比同业

…

分析口径

- 核算口径
- 分析口径
- 考核口径



中收管理分析及报表展现

注：中间业务管理分析驾驶舱示意图

（3）优化中间业务相关系统

从业务管理的需求出发，需完善业务系统对中间业务服务和交易的信息记录，包括交易界面、业务合同和服务协议中列示服务项目、价格标准、计费及收取方式等，实现收费去手工，形成完整的中收数据链，构建业财贯通的中收数据资产。

从中收管理的需求出发，建立中间业务专业的管理分析系统，内嵌标准的中间业务产品管理流程及价格管理流程，对外实现与业务系统的数据交互。通过线上化集中管理及各系统间的数据交互，实现全行数据标准的统一，提升数据质量。一方面，实现中间业务过程管理留痕，全面支持提升流程效率。另一方面，集成中间业务管理分析模块，以稳定的数据基础推动信息衔接，提供业务分析及决策功能，进而为中间业务管理提供更具全面性、前瞻性的决策支持。

（4）完善中间业务配套体系

推动中间业务管理升级需要搭建基于管理目标的中间业务管理保障体系，完善收费目录和服务价格管理相关制度，对各分支机构落实执行中间业务标准化规范化工作给予持续的监督，稳步推进优化升级工作。与此同时，中间业务的发展对银行综合服务能力和风险管理也提出了更高的要求，为适应中间业务精细化、科学化管理需求，建议培养高端的中间业务服务及管理人才，着重拓展三类能力方向，即中间业务战略发展及转型变革能力、金融科技创新能力、数据分析及应用能力，使其对银行中间业务创新及发展、风险管理、分析及战略决策有更深入的理解，并建立完善的人才培养机制，为银行中间业务持续发展提供充足的动力。

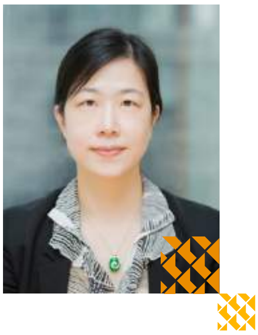
结语

中间业务作为未来银行收入提升的重要着力点，建立中间业务良性多元化发展格局已成为商业银行的战略共识。银行需要打通中间业务从业务端到管理端的关键路径，提升综合化资源整合与经营协同能力，实现跨越战略的有效落地。

联系我们

张立钧
普华永道中国区域经济及金融业主管合伙人
+86（755）82618882
james.chang@cn.pwc.com

王建平
普华永道中国金融业管理咨询主管合伙人
+86（21）23235682
jianping.j.wang@cn.pwc.com



周莹
普华永道中国金融业管理咨询合伙人
+86（10）65332860
ying.x.zhou@cn.pwc.com

吴子悦
普华永道中国金融业管理咨询高级经理
+86（10）65337947
ziyue.z.wu@cn.pwc.com

席睿颖
普华永道中国金融业管理咨询经理
+86（10）65338212
ruiying.r.xi@cn.pwc.com

本文仅为提供一般性信息之目的，不应用于替代专业咨询者提供的咨询意见。

©2021普华永道管理咨询（上海）有限公司。版权所有。普华永道系指普华永道网络中国成员机构，有时也指普华永道网络。每家成员机构各自 独立。详情请进入www.pwc.com/structure。